



Raus aus der Reparatur-Ecke

Zur Qualitätssicherung im Coaching richten immer mehr Unternehmen eigene Pools mit vorgeprüften Coaches ein. Beispiel Vodafone: Der Telekommunikations-Anbieter verbesserte die Qualität seines Coach-Pools durch ein Assessment Center.

Coaching wird bei Vodafone seit mehreren Jahren erfolgreich im Bereich Führungskräfteentwicklung eingesetzt. Dabei konzentriert sich das Unternehmen vor allem auf seine Top-Führungskräfte. Die individuelle Begleitung durch einen Coach ermöglicht, dass Ziele und persönliche Entwicklungsthemen noch individueller und intensiver bearbeitet werden können, als es in Führungstrainings möglich ist. Insbesondere bei der Beförderung in eine neue Funktion oder im Rahmen von umfassenden Change-Prozessen ist Coaching oft das Mittel der Wahl. Die Personalentwicklung ist hier nicht nur gefragt, geeignete Coaches am Markt zu finden, sondern auch für jeden individuellen Coachingsprozess einen passenden Coach vorzuschlagen.

Die Vorauswahl ist für die Personalentwicklung mühsam, denn der Coaching-Markt ist zunehmend unübersichtlich und auch Empfehlungen von anderen Unternehmen sind kein qualitativer Garant. Die Internetauftritte der Coaches sind oft sehr allgemein gehalten und sagen wenig über die tatsächliche Qualität und die praktische Arbeitsweise der

Coaches aus. Coaches, die „problemlos“ alle Themen abdecken, in allen Branchen unterwegs sind, selbstverständlich systemisch coachen und vor allem Executives, legen nahe, dass wir bei der Zielgruppe Geschäftsführung entweder eine Marktsättigung von 100 Prozent haben oder aber Netzidentität und Realität nicht immer übereinstimmen.

Schöpfen aus dem Coach-Pool

Vodafone hat daher vor drei Jahren begonnen, einen eigenen Coach-Pool aufzubauen. Führungskräfte mit Coaching-Anliegen können aus diesem Angebot handverlesener Coaches auswählen. Die Einführung dieses Coach-Pools war verbunden mit der Etablierung eines Coaching Centers mit dem Ziel:

1. Coaching als Entwicklungsmaßnahme zu positionieren,
2. den Buchungs- und Ablauf-Prozess,
3. die Evaluierung und
4. die Kosten zu definieren.

Insbesondere die Positionierung von Coaching als Entwicklungsmaßnahme neben Führungstrainings und Workshops sollte etabliert werden. Für Vodafone war

es wichtig, Coaching aus der Reparatur-Ecke zur Defizitbehandlung zu holen. Im Gegenteil: Coaching sollte sich vor allem an Führungskräfte mit sehr guten Leistungen und Potenzial richten und eine intensive Unterstützung in ihrer täglichen Arbeit bieten. Oftmals sind es die persönlichen Verhaltensstrategien und Glaubenssätze, die die Führungskräfte in ihrer neuen Funktion behindern und nicht ihr Know-how. Ganz persönliche Dinge, die in der Gruppe oder im Training selten thematisiert werden. Um auf einer so intensiven Ebene zu arbeiten, bedarf es qualifizierter Coaches, die die Akzeptanz und das Vertrauen der Manager genießen und gleichzeitig in der Lage sind zu „challengen“, das heißt offen Feedback zu geben, auch mal zu irritieren und unangenehme Themen anzusprechen. Bei der Auswahl der Coaches hatte das Unternehmen entsprechend hohe Ansprüche und ist in mehreren Schritten vorgegangen. Die Vorauswahl erfolgte anhand formaler Kriterien: Wohnort des Coaches, Web- oder Medien-Auftritt, Empfehlungen und Referenzen, Ausbildungen, Qualifizierungen, Erfahrungen und Arbeits-

schwerpunkte. Im zweiten Schritt erfolgte ein strukturiertes Interview, um sich ein persönliches Bild zu machen und die Kompetenz zu überprüfen. Darüber hinaus wollten man einen Eindruck über die Arbeitsweise des Coaches erhalten und den persönlichen „Fit“ zum Unternehmen überprüfen.

Die Erfahrungen der ersten Jahre haben gezeigt, dass die strukturierten Interviews mit potenziellen Coaches ein gutes Verfahren sind, um die generelle Passung eines Coaches zu überprüfen und eine entsprechende Qualität im Coach-Pool sicherzustellen. Dennoch stellte sich heraus, dass nicht der gesamte Pool genutzt wurde. Eine kritische Analyse zeigte, dass Vodafone trotz intensiver Auswahl nicht immer zu 100 Prozent überzeugt war, denn es wurden nicht alle Coaches gleichermaßen eingesetzt. Manche Coaches waren zwar offiziell im Coach-Pool gelandet, bekamen aber keine Aufträge. Was steckte dahinter? Zwar hatte Vodafone im Interview einen theoretischen Einblick in die Arbeitsweisen erhalten, doch die echte Überzeugung, dass die betreffenden Coaches ihre theoretische Versprechen auch in der Praxis halten können, fehlte. Das Risiko einer praktischen Überprüfung durch die Top-Leute als Versuchsobjekte erschien dem Unternehmen zu risikoreich.

Assessment Center für Coaches

Eine Überprüfung des Auswahlverfahrens sowie des Anforderungsprofils für Coaches erschien notwendig. Im vergangenen Sommer fand bei Vodafone daher erstmals ein Auswahl-AC für Coaches statt. Im ersten Schritt wurde das bestehende Coach-Anforderungsprofil ergänzt und weitere Kompetenzen abgeleitet. Gezielte Fragetechniken und die Fähigkeit zur Gesprächssteuerung waren dabei für Vodafone wichtige Komponenten. Ebenso war die Verhaltensflexibilität des Coaches zwischen „empathisch“ und „tough“ wichtig. Zunächst wurde entschieden, welche Coaches zu dem Assessment eingeladen

Coach-Evaluierung im Assessment-Verfahren

Info

Das von der Coach-Gutachterin Heidi Reimer entwickelte Verfahren startet mit einer Analyse. Hier wird gemeinsam mit den Verantwortlichen im Unternehmen der Status Quo des Coach-Pools erörtert und eine geeignete Struktur des Coach-Assessments festgelegt. Nach der Terminfestlegung und Einladung der Coaches durch das Unternehmen werden alle in Frage kommenden Profile gesichtet, ihre Internetauftritte bewertet, eine individuelle Fallstudie sowie spezifische Bewertungskriterien erstellt und alle Beteiligten auf Unternehmensseite gebrieft. Pro Tag sind bis zu fünf Coach-Evaluierungen möglich – in der Nachbesprechung vor Ort werden alle Gutachter-Ergebnisse auf Entscheidungsebene vorgestellt.

werden sollten. Dazu wurden in einem ersten Schritt die Profile und Internetauftritte der Coaches intensiv begutachtet. Zur Vorbereitung auf das Assessment wurde ein Fragenkatalog mit individuellen Fragen zu jedem Coach zusammengestellt. Gleichzeitig wurde eine Coaching-Fallstudie erstellt, und alle am Assessment beteiligten Personen bei Vodafone dazu gebrieft. An nur einem Tag konnte das Unternehmen so einen tieferen Einblick in die Arbeitsweise von sechs Coaches gewinnen.

Das Coach-AC war aus Unternehmenssicht ein voller Erfolg. So wurden zwei von sechs Coaches in den Pool aufgenommen, ein weiterer Coach aufgrund seiner Methodik für ganz spezielle Zielsetzungen ins Portfolio. Alle Coaches hatten im Vorfeld einen sehr kompetenten Eindruck gemacht. In der Arbeitsweise und vor allem bei der Hypothesenbildung zeigten sich jedoch deutliche qualitative Unterschiede. Während einige Coaches nach der 15-minütigen Fallstudie eine ganze Liste von Beobachtungen und Hypothesen zusammen gestellt hatten, fiel es anderen Coaches schwer, konkrete Eindrücke sowie ein mögliches methodisches Vorgehen zu skizzieren.

Im Vergleich zu dem bisher für die Coach-Auswahl genutzten strukturierten Interview war das Coach-Assessment weniger zeitintensiv und trotzdem fundierter im Ergebnis. Die Passung eines Coaches zum Unternehmen war wesentlich deutlicher zu erkennen. Vor allem die persönlichen Arbeitsweisen der unterschiedlichen Coaches konnten praxisnah erlebt wer-

den. Im Assessment zeigt sich deutlich, welche Coaches eine Methodik im Kern verstanden haben und auch entsprechend im Coachingprozess einsetzen können. Genauso lässt sich erkennen, wenn methodische Kenntnisse nur oberflächlich vorhanden sind und so ein gezielter Einsatz im Coaching kaum möglich ist.

Nach dem für Vodafone sehr aufschlussreichen und effizienten Tag konnten das Unternehmen seinen Coach-Pool erweitern und hat bereits damit begonnen, die neu ausgewählten Coaches den Führungskräften vorzustellen. Insbesondere letzteres zeigt deutlich, dass das neue Auswahlverfahren wesentlich intensiver und effektiver ist und bei allen beteiligten Personalern ein grundlegendes Vertrauen erzeugt hat, die neuen Coaches einzusetzen. Hinzu kommt, dass Vodafone durch die Erfahrungen in der Auswahl auch die interne Vermittlung gezielter vornehmen kann, schließlich hatten das Unternehmen nun nicht nur einen persönlichen sondern auch einen konkreten praktischen Eindruck.



Autorin
Stephanie Thies,
Leiterin Leadership und Talent
Development, Vodafone,
stephanie.thies@vodafone.com



Autorin
Heidi Reimer,
Münchner Akademie
für Business Coaching,
reimer@coaching-akademie-
muenchen.de